

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

Hankintojen johtaminen

2014

Jussi Hokkinen

PK-YRITYKSEN HANKINTATOIMI JA LOGISTIIKKA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jussi Hokkinen

PK-YRITYKSEN HANKINTATOIMI JA LOGISTIikka

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää aloittavan yrityksen toiminnan kehittämistä kilpailukykyiseksi hankintatoimen ja logistiikan osalta. Toiminnallisessa tutkimuksessa hyödynnetään jokaisessa käsittelyluvussa teoretietoa hankintatoimesta ja logistiikasta etenkin PK-yritysten näkökulmasta, toimeksiantajaa koskevan tiedon ohella. Aineistona on käytetty sekä alan kirjallisuutta että Internet-lähteitä.

PK-yrityksen toimintaa voidaan optimoida useilla eri analyyseilla: varaston ja pääoman kiertonopeus, tuotteiden taloudellinen tilauserä koko, investoinnin tuottoprosentti, ABC(D)-analyysi sekä siihen kytkeytyvä ostosalkkuanalyysi. Näiden lisäksi tuottavuutta voidaan parantaa vähentämällä toimittajien sekä pienten ostotilausten ja pakkausten lukumäärää.

Yrityksen verkkokaupparatkaisu auttaa pienentämään erityisesti kiinteitä kuluja ja vapauttaa pääomaa käytettäväksi muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Hankintatoimi PK-yrityksissä voi olla haastavaa heikomman neuvotteluaseman vuoksi. Tämän takia on pyrittävä hyödyntämään toimittajan olemassa olevia suhteita esimerkiksi rahdin osalta. Kansainväliseen hankintaan liittyvät ehdot ja edellytykset tulee PK-yrityksen laatia tarkkaan riskien minimoimiseksi sekä mahdollisten riitatilanteiden varalta.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, mihin suuntaan Yritys X:n tulee jatkossa muokata liiketoimintaa kustannustehokkuutensa parantamiseksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että PK-yrityksissä pitäisi nykyistä enemmän ymmärtää tehokas hankintatoimi ja logistiikka osana koko yrityksen kilpailukykyä pelkän pakollisen kuluerän sijaan.

ASIASANAT:

PK-yritys, hankintatoimi, hankintaprosessi, ostot, logistiikka, pääoman käyttö, tuotesegmentointi, ABC-analyysi, ostoportfolio, verkkokauppalogistiikka, Incoterms, taloudellinen tilauserä koko, DAP

Jussi Hokkinen

ACQUISITION AND LOGISTICS IN AN SME

The objective of this thesis is to clarify how a start-up company can develop its business to be competitive especially in terms of procurement and logistics. In this functional research the theory on acquisition and logistics from an SME's point of view is utilized alongside with practical information. Source materials include literature and internet sources of this business field.

An SME's operations can be optimized by way of many different analyses: inventory and capital turnover rates, economic order quantity (EOQ), return on investment, ABC(D)-analysis and purchasing portfolio that is closely connected to the referred analysis. Furthermore, productivity can be increased by lowering the number of suppliers, small orders and packaging materials, too.

An e-commerce solution helps reducing especially the fixed costs and it frees more capita to spend on other business areas. Procurement in SMEs can be difficult due to weaker negotiation status. Thus it is important to utilize the existing connections of the supplier. The terms and conditions related to international procurement have to be precisely written for possible controversies and in order to minimize the risk factors related to purchasing.

The results of the thesis suggest in which direction the Company X should adjust its business to improve cost-efficiency. The conclusions reveal that SMEs should understand efficient acquisition and logistics as a part of the whole company's competitiveness instead of them simply being compulsory expenditures.

KEYWORDS:

SME, acquisition, procurement, purchasing, purchasing process, logistics, capita usage, product segmenting, ABC-analysis, purchasing portfolio, e-commerce logistics, Incoterms, economical order quantity, DAP

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PK-YRITYKSEN TOIMINNAN OPTIMOINTI	8
2.1 Pääoman käyttö	8
2.1.1 Varaston kiertonopeus	8
2.1.2 Varastoon sidotun pääoman kiertonopeus	10
2.1.3 Taloudellinen tilauseräkoko	11
2.1.4 Investoinnin tuotto prosentti	12
2.2 Oston työkalut	13
2.2.1 ABC(D)-analyysi ja Pareton periaate	13
2.2.2 Ostosalkkuanalyysi	14
2.3 Tuottavuuden parantaminen	17
3 PK-YRITYKSEN VERKKOKAUPPALOGISTIIKKA	19
3.1 Yritys X:n verkkokaupparatkaisu	19
3.2 Sähköinen kohdennettu markkinointi	20
3.3 Kuljetusten ulkoistaminen, 3PL	21
3.4 Vertailu tuotteen kuljetuskustannuksista	22
3.5 Elintarvikkeiden varastointiin liittyvät säännökset	23
3.6 Verkkokaupan palautusoikeus	24
4 HANKINTATOIMI PK-YRITYKSISSÄ	25
4.1 Hankintojen asiakaslähtöisyys ja 4K-malli	25
4.2 Ensimmäiseen hankintaprosessin valmistautuminen	27
4.3 Incoterms-toimituslausekkeet	28
4.4 DAP-toimituslauseke kansainvälisissä hankinnoissa	28
4.4.1 Myyjän artikkelit	29
4.4.2 Ostajan artikkelit	31
4.4.3 Toimituslausekkeen käyttö	32
5 YHTEENVETO	34
LÄHTEET	37

KUVAT

Kuva 1. Tuotteiden tyypillinen jakautuminen ja ABCD-luokittelu (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2014).	14
Kuva 2. Hankinnan portfolioanalyysi (Teknologian tutkimuskeskus VTT 2014).	15
Kuva 3. Ostoportfolio ABC-luokituksella esitettynä valinnan vaikeuden ja ostovolyymin mukaan (Logistiikan maailma 2014c).	16
Kuva 4. Esimerkkikuva tuotekohtaisista varastosaldoista Yritys X:n verkkokaupparatkaisussa.	20
Kuva 5. Ostotoiminnan 4K:n malli (Koskinen ym. 1995, 86).	26
Kuva 6. Esimerkki tilauslomakepohjan tuotekentistä.	27
Kuva 7. DAP Incoterms 2010 -toimituslauseke. (Logistiikan maailma 2014b)	29

TAULUKOT

Taulukko 1. Yleisiä ROI:n ohjearvoja kannattavuuden arvioimiseksi (Ritvanen ym. 2011, 97).	12
Taulukko 2. Yritys X:n tuotteen ”Y” kuljetuskustannukset toimituseräkoon mukaan eri toimittajavaihtoehtojilla (Itella 2014; Matkahuolto 2014).	23

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajalle vastaperustetun yrityksen toiminnan kehittämistä kustannustehokkaaksi hankintatoimen ja logistiikan osalta, jotta yrityksen kilpailukyky liiketoiminta-alueensa markkinoilla paranee. Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä toiminnallista tutkimusta liiketoiminnan alkuvaiheista asti. Opinnäytetyö osittain pohjautuu suoritettuihin työharjoittelutehtäviin Yritys X:ssä. Teoriatietoa erityisesti PK-yritysten näkökulmasta hyödynnetään jokaisen käsittelyluvun yhteydessä.

Ensin käsitellään aloittavan yrityksen toiminnan optimointia. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on olennaista ymmärtää ja käyttää hyödykseen erilaisia tunnuslukuja sekä analyyseja, joilla yrityksen toimintaa voidaan arvioida ja muuttaa taloudellisesti kannattavampaan suuntaan. Näin on mahdollista pienikokoisenkin yrityksen saavuttaa riittävä kilpailukyky alalla jo toimivia suurempia yrityksiä vastaan.

Sen jälkeen selvitetään PK-yrityksen verkkokauppaa ja siihen liittyvää logistiikkaa. Erityisen tärkeää pienellä pääomalla toimivalle yritykselle on minimoida kiinteät kulut. Yritys X:n tapauksessa tämä on toteutettu suuntaamalla myynti verkkokauppaan ja ulkoistamalla kuljetukset kolmannelle osapuolelle. Elintarvikealalla toimivan yrityksen tulee myös täyttää elintarvikkeiden varastointiin ja jälleenmyyntiin liittyvät tarkat kriteerit ja säännökset. Markkinointimenetelmänä sosiaalisessa mediassa kohdennettu markkinointi tavoittaa potentiaaliset asiakkaat perinteisempää mainostamista tehokkaammin.

Lopuksi pohditaan PK-yrityksen hankintatoimen kehittämistä sekä kansainväliseen hankintaan liittyviä seikkoja. Aloittavan yrityksen neuvotteluasema eroaa suuresti isommista alan toimijoista, eikä Yritys X:n tapauksessa ole valmiina hankintaan liittyviä tarvittavia pohjia ja sopimuksia, joten yrityksen tulee laatia tarkat ehdot ja edellytykset kansainvälisiä hankintoja varten. Näiden ehtojen

ohella on käytettävä yleisesti tunnettuja toimituslausekkeita, joista tässä opin-
näytetyössä tarkasti käsitellään DAP Incoterms 2010 -lauseketta.

2 PK-YRITYKSEN TOIMINNAN OPTIMOINTI

Osakeyhtiön pääoman käyttöä tulee seurata ja analysoida erilaisin tunnusluvin. Varaston toimintoja voidaan tehostaa ja varastotasoa laskea esimerkiksi suunnittelemalla moniportaisen varaston ABC(D)-analyysin avulla, luopumalla matalasta kiertonopeudesta ja nopeasti vanhenevista tuotteista, mittaamalla ja seuraamalla varaston täyttöastetta säännöllisesti sekä kartoittamalla asiakas-tarpeet. Näitä välineitä hyödyntämällä analysoidut tiedot ovat olennaisia PK-yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn optimointia varten. (Ritvanen & Koivisto 2007, 38–39; Yritystulkki 2014.)

2.1 Pääoman käyttö

Jos aloittavan yrityksen alkupääoma on pieni (alle 5000 euroa), pääoman käytön optimointi on vielä tavallistakin tärkeämpää kilpailukykyisen liiketoimintasuunnitelman perustana. Pääoman käyttöä sekä tuotteiden varastoinnin ja myynnin optimointia voidaan tutkia monin eri tunnusluvin ja analyysin. Näitä ovat esimerkiksi varaston kiertonopeus, varastoon sidotun pääoman kiertonopeus, taloudellinen tilauseräkokoo, investoinnin tuottoprosentti, ABC-analyysi ja Pareton periaate sekä ostosalkkuanalyysi. (Porter 1985; Ritvanen ym. 2011, 95–99.)

2.1.1 Varaston kiertonopeus

Aloittavilla yrityksillä materiaalinohjaukseen liittyvistä tunnusluvuista yksi tärkeimmistä on varaston kiertonopeus, koska jo valmiiksi pienestä pääomasta ei ole kannattavaa sitouttaa suurta osaa varastoon. Lisäksi jos markkinoilla vallitsee korkea korkotaso, on logistiikan tehostaminen entistä tärkeämpää. (Arthur 2014; Ritvanen & Koivisto 2007, 36–37.)

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{\text{Vuoden käyttö tai myynti hankintahinnoin}}{\text{Varastojen keskiarvo hankintahinnoin}}$$

Kaava 1. Varaston kiertonopeus (Ritvanen & Koivisto 2007, 37).

Toisin sanoen PK-yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa nostamalla varaston kiertonopeutta, sillä Ritvasen ja Koiviston (2007) mukaan yrityksellä on varastoihin sitoutunutta pääomaa varaston läpimenon eli usein myös liiketoiminnan volyymin suhteen sitä vähemmän, mitä suurempi varaston kiertonopeus on. Toisaalta on myös huomioitava, että kannattavuus voi heiketä, jos keskitytään liiaksi pelkästään varaston kiertonopeuden kasvattamiseen ilman koko yrityksen logistiikkajärjestelmän huomioimista.

Yritys X:n kohdalla ei ole vielä olemassa kokonaisen liiketoimintavuoden tietoja, joten seuraava laskelma on arvioitu saatavien tietojen perusteella:

$$\text{Yritys X:n varaston kiertonopeus (vuosiarvio)} = \frac{5000}{564,49} \cong 8,86$$

Kaava 2. Arvio Yritys X:n varaston kiertonopeudesta hankintahinnoin laskettuna.

Kiertonopeustunnusluvun arviointi riippuu yrityksen toiminta-alasta ja vaihtelee jopa tuoteryhmittäin, eikä luvuille ole yleistä ohjesääntöä vaan arviointi tulee tehdä tapauskohtaisesti. Matalasta luvusta (Low Ratio) voidaan päätellä, että yhtiöllä on varastoituna tuotteita todellista tarvetta enemmän, joten pääomaa sitoutuu liikaa tuotteisiin tai raakamateriaaleihin. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että korkean lopputuotteiden katteen saavuttavan yrityksen ei tarvitse olla yhtä huolissaan matalasta varaston kiertonopeusluvusta. (Arthur 2014; Winston 2014.)

Korkeaa tunnuslukua (High Ratio) on vaikeampi arvioida, sillä se voi johtua vahvasta myyntituloksesta, joka on hyvä merkki, mutta myös yrityksen ostotoiminnan huonosta hallinnasta ja sitä myöten varastohallinnan vaikeuksista. Laskettu arvio Yritys X:n varaston kiertonopeusluvusta on vasta toimintansa

aloittaneelle yritykselle tyydyttävä, mutta se tulee yrityksessä laskea ja analysoida uudestaan liiketoiminnan kasvaessa ja kehittyessä. (Arthur 2014; Winston 2014.)

2.1.2 Varastoon sidotun pääoman kiertoisuus

Varastoon sidotun pääoman kiertoisuus selvittää, kuinka kauan pääomaa sitoutuu varastoon. Samalla periaatteella, kuten varastonkin kiertoisuuden kohdalla esitettiin, arvon ollessa pieni on kiertoisuus hidas ja pääomaa sitoutuu varastoon pitkäksi ajanjaksoksi. (Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2014; Winston 2014.)

Varastoon sidottu pääoma voidaan havainnollistaa käyttämällä alla olevaa kaavaa:

$$\text{Varastoon sidotun pääoman kiertoisuus} = \frac{\text{Liikevaihto (vuodessa)}}{\text{Varasto keskimäärin}}$$

Kaava 3. Varastoon sidotun pääoman kiertoisuus.

Tällä kaavalla voidaan laskea, kuinka monta kertaa yrityksen varastoon sitoma pääoma vaihtuu vuodessa. Tämä poikkeaa edellä esitetystä varaston kiertoisuudesta siten, että kaavan osoittajana oleva liikevaihto sisältää myös liikevoiton. Varastoon sidotun pääoman kiertoisuustunnusluku on yleensä pelkällä varaston kiertoisuuden kaavalla laskettua lukua suurempi.

$$\text{Yritys X:n varastoon sitoutuneen pääoman kiertoisuus} = \frac{12000}{564,49} \cong 21,26$$

Kaava 4. Arvio Yritys X:n varastoon sidotun pääoman kiertoisuudesta.

Varastoinnin kustannukset ovat 20–55 prosenttia varastoon sidotun pääoman arvosta, joten myös PK-yrityksen pyrkimyksenä tulee olla tehostaa kiertoisuutta suhteellisesti, pienentämällä pääomansa sidonnaisuutta. (Suomen kuljetusopas 2014; Seinäjoen koulutuskuntayhtymä 2014.)

2.1.3 Taloudellinen tilauseräkoko

Taloudellisella tilauseräkoolla (käytetään myös nimityksiä taloudellinen eräkoko ja EOQ eli Economic Order Quantity) voidaan laskennallisesti määritellä tietyn tuotteen taloudellisin tilauseräkoko, mutta mallissa oletetaan tuotteen kysynnän olevan tasainen ja ennustettavissa sekä ilman saatavuusongelmia. Kysynnän lisäksi yrityksessä on tiedettävä varaston pitämisen ja täydentämisen aiheuttamat kustannukset. Taloudellisen tilauseräkoon hyödyntäminen tulee kyseeseen etenkin aloittavilla PK-yrityksillä, koska näissä ei yleensä ole toiminnan alkuvaiheissa käytössä erillistä tuotannonohjausjärjestelmää (Material Requirements Planning System) tai Just in Time -tyylistä järjestelmää hankintojen sisäänvirtauksen hallitsemiseksi. (Bragg 2013, 208; Logistiikan maailma 2014a.)

$$EOQ = \frac{\sqrt{2RC}}{\sqrt{H}}$$

Kaava 5. Taloudellinen tilauseräkoko, myös optimaalinen eräkoko eli EOQ, Economic Order Quantity. (Bragg 2013, 208)

Kaavassa R tarkoittaa laskettavan tuotteen kappalekysyntää, C tuotteen yksikötilaustekustannusta ja H yhden tuotteen varastointikustannusta. (Logistiikan maailma 2014a)

$$EOQ = \frac{\sqrt{2 \times 12000 \times 0,21}}{\sqrt{0,05}} \cong 317,49$$

Kaava 6. Yritys X:n tuotteen "Y" optimaalinen tilauseräkoko arvioidun vuosikysynnän perusteella.

Yritys voi näin verrata taloudellisen tilauseräkoon laskukaavalla saatua määrää kyseessä olevan tuotteen edelliseen tilauseräkokoon ja muuttaa seuraavan tilauseränsä kokoa taloudellisesti järkevimmäksi. Yritys X:n kohdalla tuotteen "Y" ensimmäinen tilauseräkoko on arvioitu alakanttiin, joten yritys sopeuttaa yllä olevan laskun perusteella tulevan tilauseränsä kokoa.

2.1.4 Investoinnin tuotto prosentti

Investoinnin tuotto prosentti (englanniksi Return on Investment, ROI) on liiketoiminnan kannattavuuden tunnusluku, joka kuvaa pääoman tuottoa prosentteina. Korkea ROI-luku kertoo investointien voittojen olevan myönteiset investointikustannuksiin nähden eli investoinnin tuotto prosenttia voidaan käyttää arvioimaan investoinnin tehokkuutta tai vertailemaan useiden eri sijoitusten tuloksellisuutta. Pelkästään taloudellisesta näkökulmasta ajateltuna investoinnin tuotto prosentti on yksi tapa analysoida sijoituksesta saatuja voittoja suhteessa sijoitettuun pääomaan. (Ritvanen ym. 2011, 95–97; Laaksonen 2014, 163.)

Return on Investment eli pääoman tuottoasteen laskentakaavat:

$$ROI^1 = \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Keskimäärin sidottu pääoma}} \times 100\%$$

$$ROI^2 = \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Alussa sidottu pääoma}} \times 100\%$$

Kaava 7. Investoinnin tuotto prosenttin eli ROI:n laskukaava. (Laaksonen 2014, 163)

Kun ROI-tunnusluku on taulukossa 1 esitetyn kriittisen pisteen tuntumassa, uhkaa yrityksen toiminta päättyä, ellei taloutta nopeasti ryhdytä parantamaan esimerkiksi vaihto-omaisuutta vähentämällä.

Taulukko 1. Yleisiä ROI:n ohjearvoja kannattavuuden arvioimiseksi (Ritvanen ym. 2011, 97).

ROI 20 tai yli	kiitettävä
ROI yli 15	hyvä
ROI 9–15	tyydyttävä
ROI 5–8,9	heikko
ROI alle 5	kriittinen

Huomioitavaa on myös, että pelkästään hyvällä katteella ja suurella volyymilla myytävät tuotteet eivät kaikissa tapauksissa ole yritykselle kannattavia, sillä koko asiakasketjun aiheuttamat kustannukset tulee laskea mukaan. (Ritvanen ym. 2011, 97; Laaksonen 2014, 163.)

2.2 Oston työkalut

Perinteisesti tuotesegmentointia on käytetty paljon myynnin ja markkinoinnin apuvälineenä asiakasryhmien jäsentämiseksi. Segmentointi eli jaottelu on kuitenkin olennaista myös tuote- tai tuoteryhmätasolla yrityksen liiketoiminnan kannalta. Tuotesegmentointia hyödyntäviä oston työkaluja ovat esimerkiksi ABC(D)-analyysi ja Pareton periaate sekä ostosalkkuanalyysi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 106.)

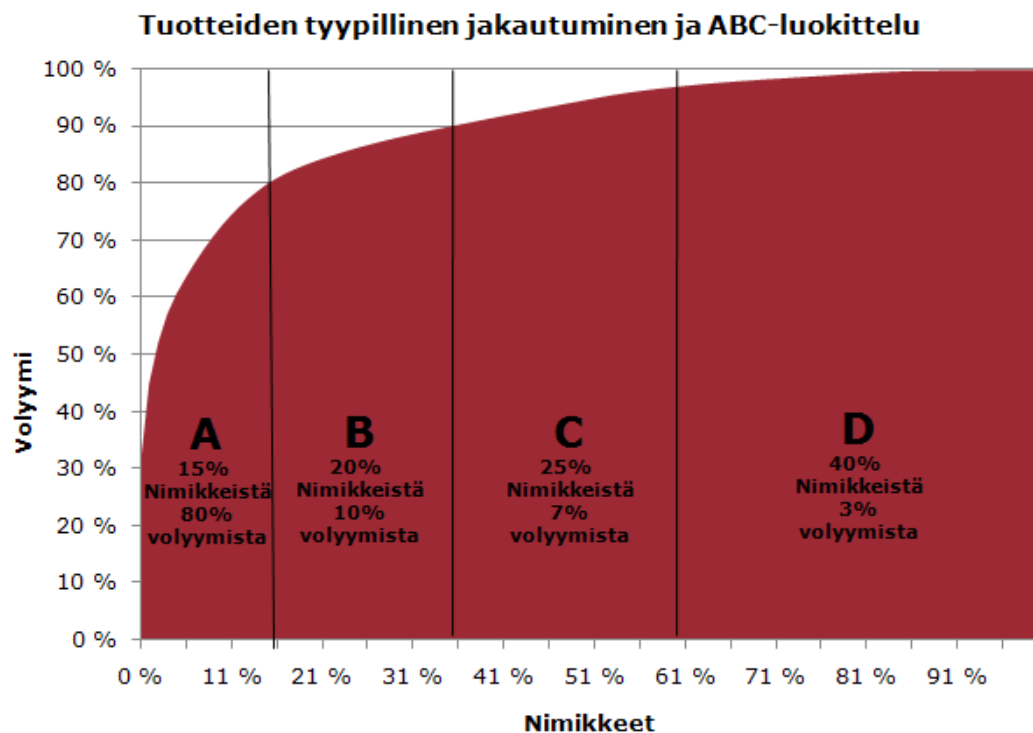
2.2.1 ABC(D)-analyysi ja Pareton periaate

Varaston luokitteluun perustuvan järjestelmän pohjana voidaan käyttää ABC-analyysia, jolloin tuotteet luokitellaan esimerkiksi asiakkaiden määrän, myynnin määrän, tuotteen menekin tai asiakkaiden määrän perusteella. ABC-analyysilla voi hankintoja asettaa siis tärkeysjärjestyksen mukaisiin luokkiin. Näin on mahdollista selvittää samankaltaisesti toimivia tuote-, toimittaja- tai nimikeryhmiä ja päättää erikseen näiden ryhmien varastointi-, myynti- ja ostopolitiikasta yrityksessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 106–108.)

ABC-analyysi kytkeytyy Pareton periaatteeseen, jonka mukaan yritystoiminnan eri osa-alueissa noin 20 prosenttia panoksesta vastaa noin 80 prosenttia tuloksesta. Tätä 80/20-sääntöä voidaan karkeasti soveltaa niin tuotteissa, investoinneissa, asiakasryhmissä, työntekijöissä kuin lähes missä tahansa muussakin yritystoiminnan alueessa. Tuotesegmentoinnissa Pareton periaatetta voidaan hyödyntää ABC-analyysin pohjana. Pelkästään kahteen ryhmään jakaminen olisi kuitenkin yleensä liian kärjistettyä, joten ABC-analyysia varten tuotteet kannattaa jakaa vähintään kolmeen ryhmään. Käytössä on myös neljän ryhmän

jaottelu täysin samoilla periaatteilla toimivalla ABCD-analyysillä. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2014; Pinnacle Management 2014.)

Toisin sanoen kuvan 1 esimerkissä arvoltaan pienimmät tuotteet (D-ryhmä) muodostavat 40 prosenttia kokonaismäärästä, vaikka niiden hankintavolyymi on vain 3 prosenttia kokonaisvolyymista. A-ryhmän nimikkeitä on vain 15 prosenttia, mutta ne muodostavat jopa 80 prosenttia volyymista. Tällaisen tuotesegmentoinnin avulla PK-yritys voi tunnistaa, mihin tuoteryhmään sen kannattaa eniten sijoittaa rajallisia resurssejaan. (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2014; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107–108.)

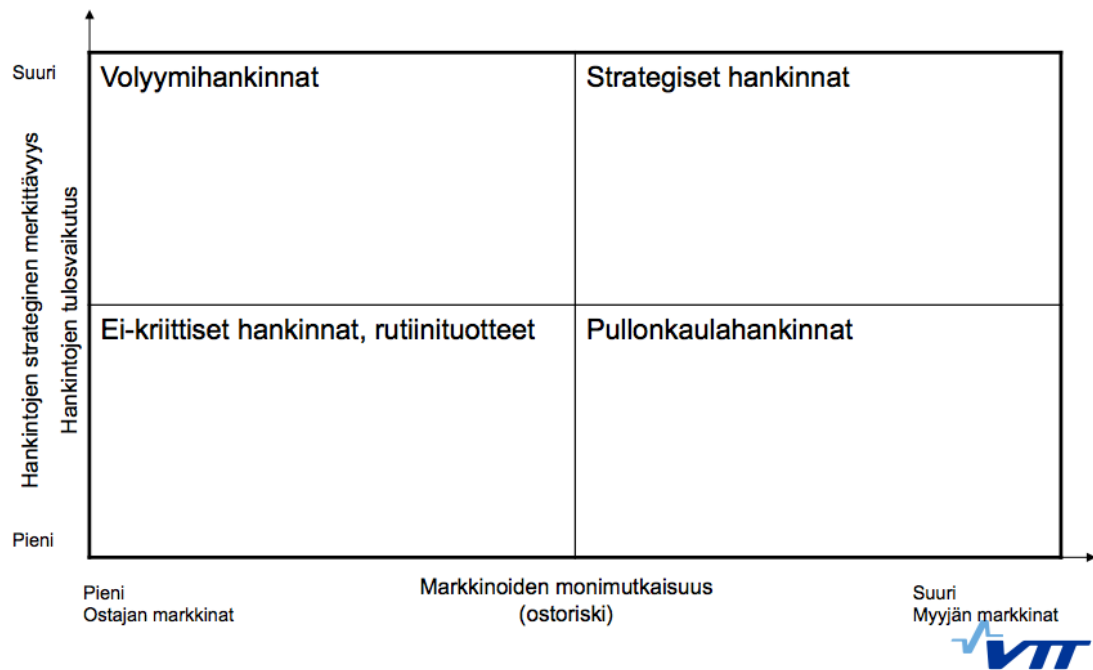


Kuva 1. Tuotteiden tyypillinen jakautuminen ja ABCD-luokittelu (Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2014).

2.2.2 Ostosalkkuanalyysi

Ostosalkkuanalyysin (käytetään myös nimitystä hankinnan portfolioanalyysi) avulla tuotteet voidaan jakaa neljään lokerikkoon (kuva 2) esimerkiksi hankintojen tulosvaikutusten, hankintojen strategisen merkittävyyden, saatavuuden vai-

keuden, ostovolyymin ja ostoriskin mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 117–118)

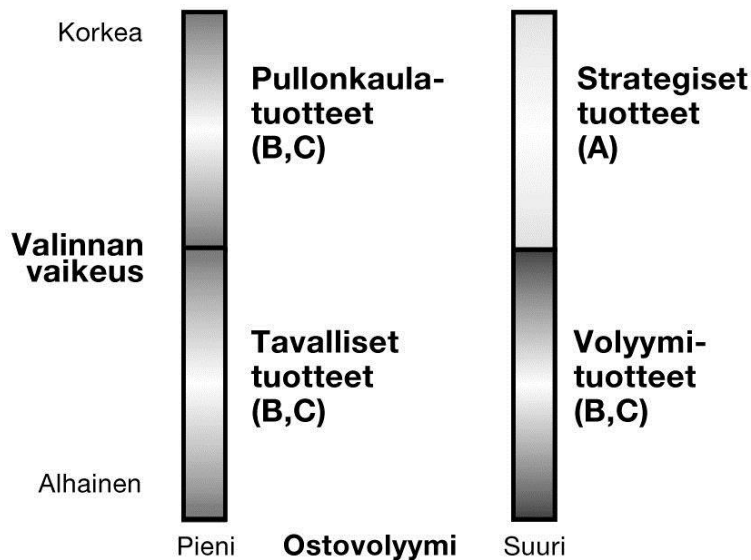


Kuva 2. Hankinnan portfolioanalyysi (Teknologian tutkimuskeskus VTT 2014).

Ei-kriittiset hankinnat, eli tavalliset tai rutiinituotteet, vastaavat yleensä ABC(D)-analyysin C- ja D-luokan tuotteita. Tämän segmentin ostotoiminta tulisi standardisoida, sillä rutiinituotteet vievät vain pienen osan ostobudjetista ja niiden tarjonta on taattu. Tavallisten tuotteiden hankinta kannattaa mahdollisimman pitkälle pyrkiä automatisoimaan, jotta PK-yrityksen henkilöstöresursseja ei kulu suhteessa tuotteiden arvoon liikaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146–147; Ritvanen & Koivisto 2007, 130–131.)

Volyymihankinnoissa eli volyymituotteissa on pieni ostoriski ja ostajalla paljon vaikutusvaltaa, mutta volyymituotteiden ostopolitiikkaan pitää panostaa, koska kokonaiskustannuksiltaan ja sen myötä strategisesti niiden merkitys on suuri. Nämä tuotteet vastaavat useimmiten ABC(D)-analyysin B-luokan tuotteita. Luokittelu kuitenkin vaihtelee, sillä jos tuotteiden kokonaiskustannusvaikutus suu- resta volyymista johtuen on esimerkiksi 70 prosenttia kaikista hankintakustannuksista, voidaan ne kategorisoida myös A-luokituksen saavaksi tuoteryhmäksi kyseisessä olevassa yrityksessä. Yleisesti PK-yrityksen periaatteena tälle tuote-

ryhmälle tulee olla kilpailutuksen kautta saavutettava alhainen hankintahinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145–146; Ritvanen & Koivisto 2007, 130–131.)



Kuva 3. Ostoportfolio ABC-luokituksella esitetynä valinnan vaikeuden ja ostovolyymin mukaan (Logistiikan maailma 2014c).

Pullonkaulahankinnoissa, jotka tunnetaan nimityksillä kriittiset tai pullonkaula-tuotteet (bottleneck items), ostajan hankintariski on suuri ja tuotteen toimittajia yleensä rajallisesti markkinoilla (kuva 3). Myös hankintavolyymi sekä vaikutus tuottoon ovat pienet, mutta toimittajia on markkinoilla rajoitettu määrä. Vaikka hankittavan tuotteen arvo olisi vähäinen, voi sen puuttuminen pahimmassa tapauksessa viivästyttää lopputuotteen aikaansaamista muodostaen pullonkaulan koko yrityksen toiminnalle. On kuitenkin huomioitava, että monet PK-yritykset eivät itse valmista myymiänsä tuotteita raakamateriaaleista, jolloin yritys ei välttämättä kärsi ”kriittisen” tuotteen puuttumisesta yhtä paljon kuin esimerkiksi lopputuotteita materiaaleista kasaava teollisuusalan yritys. Hankintastrategiana tulee varmistaa saatavuus esimerkiksi varmuusvaraston ja pitkien toimittajasuh-teiden avulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148; Ritvanen & Koivisto 2007, 130-131.)

Kuvan 3 mukaisesti strategiset tuotteet ovat ABC(D)-analyysissä yleensä luokan A-tuotteita. Niiden hankintaan kuluu paljon yrityksen rahaa ja ostovolyymin ollessa suuri tulee yrityksen keskittyä toimittajien mittaamiseen ja arviointiin. Strategiset tuotteet voivat olla myös erikseen räätälöityjä, jolloin ostava yritys on yleensä myös toimittavalle yritykselle tärkeä asiakas. Pitkäaikaisen ja tiiviin yhteistyön rakentaminen toimittajan kanssa on otettava liiketoimintasuunnitelmassa huomioon strategisten tuotteiden osalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149–150; Ritvanen & Koivisto 2007, 131.)

2.3 Tuottavuuden parantaminen

PK-yrityksen kannattaa pyrkiä tehostamaan logistiikkaansa ja sitä kautta tavoittelemaan suurta varaston kiertonopeutta, mutta kiertonopeuden tunnusluvun ei kuitenkaan tule pelkästään sellaisenaan olla itseisarvo yritystoiminnan optimoinnille. Tuottavuutta voidaan Ritvasen ym. (2011) mukaan parantaa useilla eri keinoilla, joita ovat muun muassa läpimenoaikojen lyhentäminen, toimittajien määrän ja ostotilausten vähentäminen, sekä sähköistäminen ja pakkaamisen vähentäminen.

Pienet eräkoot sitovat vähemmän pääomaa varastoon ja niitä on helpompi tarkistaa, mutta yleensä pienten eräkokojen toimittaminen on suurempi kalliimpaa. Tämän vuoksi yritysten tulisi hyödyntää luvussa 2.1.3 tarkemmin käsiteltyä taloudellisen tilauseräkoon laskukaavaa, joka ottaa huomioon myös tilauksesta ja varastoinnista aiheutuvat kokonaiskustannukset.

Toimittajien määrän vähentämisellä voidaan saavuttaa volyymialennuksia ja vähentää hallinnointikustannuksia, mutta toisaalta yhden toimittajan varassa oleminen on riskialtista. Toimittajien määrän suhteen tulee silti hyödyntää aiemmin esitettyä ABC(D)-analyysia, jotta mahdollisille pullonkaula- ja strategisille tuotteille on olemassa varavaihtoehtoja. Toisaalta volyymikategoriaan luokitellussa tuotteessa on suuren volyymin vuoksi syytä tavoitella yhtä pitkäaikaista ostaja-toimittajasuhdetta.

Ostotilausten määrän vähentäminen auttaa suoraan pienentämään yrityksen hallinnointiin kuluvaan aikaa ja työvoimaa. Tämä on etenkin Yritys X:n toiminnan alkuvaiheessa tärkeä seikka, jotta yrityksen osakkeenomistajien työpanos ei kulu pienten ostotilausmäärien mekaaniseen lajitteluun ja lähettämiseen. Samalla voidaan vähentää pakkausten määrää, jonka avulla liiketoiminta on ympäristöystävällisempää. Yritys X:ssä kaikki ostotilaukset kirjataan sähköisesti järjestelmään, jolloin vaadittavan paperityön määrä pienenee selvästi. (Ritvanen ym. 2011, 100–101.)

3 PK-YRITYKSEN VERKKOKAUPPALOGISTIIKKA

Yritys X:llä ei aluksi ole tarkoituksena avata vakituista palvelupistettä vaan myydä tuotteita internetin välityksellä sekä yksityis- että yritysasiakkaille. Tämä valinta auttaa pienentämään kiinteitä kuluja huomattavasti ja osaltaan vähentää aloittavan osakeyhtiön osakkaiden taloudellista kokonaisriskiä. Verkkokaupan kiinteät kustannukset on mahdollista minimoida, mikä on elintärkeää pienellä pääomalla aloittavan yrityksen kustannustehokkuudelle. Tämä kuitenkin edellyttää projektin tekemistä alusta asti itse, jos aloittavan osakeyhtiön pääomasta ei ole varaa palkata erillistä toteuttajaa Internet-sivujen luontia varten.

3.1 Yritys X:n verkkokaupparatkaisu

Yritys X:lle luodussa verkkokaupparatkaisussa tuotteen varastosaldo päivittyy automaattisesti tietokantaan asiakkaan ostosuorituksen jälkeen. Asiakkaan ostaessa x-määrän tiettyä tuotetta osaa järjestelmä automaattisesti vähentää kyseisen tuotteen kohdalta tilatun määrän varastosaldoista kuvan 4 esimerkin mukaisesti. Lisäksi järjestelmä osaa eritellä tuotteiden hinnan sekä toimituskulujen ja verojen osuuden ajanjaksoittain. Näin Yritys X:n seuranta ja kirjanpito kokonaismyynnistä ja veroista sekä erikseen jokaisen tuotteen kohdalta automatisoituu ja tekee koko yrityksen liiketoiminnasta sujuvampaa.

Varasto vähissä Varasto loppu Eniten varastossa			
Tuote	Ylempi taso	Tuotetta varastossa	Varastotilanne
1 -	-	995	Varastossa
2 -	-	995	Varastossa
3 -	-	995	Varastossa
Te:	-	877	Varastossa
6 -	-	495	Varastossa
7 -	-	495	Varastossa
4 -	-	495	Varastossa
5 -	-	495	Varastossa
8 -	-	195	Varastossa
9 -	-	195	Varastossa
10	-	195	Varastossa

Kuva 4. Esimerkkikuva tuotekohtaisista varastosaldoista Yritys X:n verkkokaupparatkaisussa.

Verkkokaupparatkaisussa maksuväylä ulkoistettiin erilliselle toimijalle, jotta asiakkaan on mahdollista siirtyä maksamaan tilauksensa suoraan verkkopankkiin perinteisen laskun sijaan. Maksupainikkeiden hankinta kolmannelta osapuolelta on aloittavalle yrityksen käytännössä ainoa realistinen vaihtoehto, koska vasta perustetun yrityksen ei ole kannattavaa tai välttämättä edes mahdollista hankkia itselleen erikseen yleisimmiltä pankeilta maksuväyliä asiakkaidensa verkkopankki- ja luottokorttimaksuja varten. Maksuväylän ulkoistamisen haittapuolina ovat ainoastaan 10 euron kiinteä kuukausikulu ja kolmen prosentin provisio jokaisesta tuotteesta. Hyötynä saavutetaan reaaliaikainen sähköinen kirjanpito suoritetuista ja hylätyistä maksuista sekä huomattavasti perinteistä laskutusjärjestelmää nopeampi ja sujuvampi tietovirta asiakastoimituksia varten. Silloin myös tuotteen kokonaistoimitusaika asiakkaalle lyhenee maksusuoritusten rekisteröityessä automaattisesti tietokantaan ja yrityksen sisäiselle toimituslistalle.

3.2 Sähköinen kohdennettu markkinointi

Pienellä pääomalla toimivan yrityksen ei ole realistista käyttää suurta rahamäärää markkinointiin, jolloin perinteisiä markkinointitapoja esimerkiksi sanomaleh-

timainosten avulla ei ole järkevää tai mahdollista tehdä. Sen sijaan internet on verkkokauppakanavan lisäksi mahdollistanut kohdennetun markkinoinnin esimerkiksi sosiaalisen median kautta.

Esimerkiksi yhteisöpalvelu Facebookin avulla voi yritys kohdentaa mainoksensa vain tietystä aiheesta tai sivusta jo valmiiksi tykänneille henkilöille, jolloin mainoksen nähneen henkilön potentiaali ostaa mainostettavia tuotteita tai palveluita moninkertaistuu yleiseen, henkilökohdentamattomaan, mainontaan verrattuna. Facebook laskuttaa yritystä vain tapahtuneista klikkauksista, jolloin markkinoinnin kustannukset korreloivat suoraan verkkokaupakäyntien määrässä sekä epäsuorasti verkkokaupan kokonaismyynnissä. Näin mainontaan käytettävä budjetti kasvaa loogisesti suunnilleen samassa suhteessa yrityksen kiinnostavuuden ja myynnin kasvaessa. Samalla markkinointikustannukset muuttuvat kiinteistä muuttuviksi kuluiksi, joka on yksi Yritys X:n liiketoimintastrategian alkuvaiheen tavoitteista. (Suomen pienyrittäjien mainostoimisto 2014.)

Sähköisen markkinoinnin tueksi on verkkokauppaa käyttävän PK-yrityksen syytä hankkia Internet-sivuilleen analytiikkaohjelma (esimerkiksi osittain ilmainen Google Analytics) asiakkaidensa sivustokäyttäytymisen seuraamiseksi. Tällä tarkoitetaan, että yritys pystyy analytiikkakoodin tietojen pohjalta seuraamaan esimerkiksi mitä kautta asiakkaat löytävät verkkokauppaan – hakukoneen vai sosiaalisen median mainosten myötä – sekä miltä maantieteellisiltä alueilta he tulevat ja kuinka kauan käyttävät aikaa verkkokaupan tutkimiseen. Olennaista on myös seurata asiakkaiden poistumisprosenttia ennen ostotapahtumaa eli lukua siitä, kuinka moni esimerkiksi kohdennetun mainonnan avulla tavoitettu asiakas ei kuitenkaan päädy ostamaan yhtään yrityksen tuotetta tai palvelua verkon kautta.

3.3 Kuljetusten ulkoistaminen, 3PL

3PL eli 3rd party logistics -käsitteellä tarkoitetaan kolmannen osapuolen logistiikkaa, joka voi olla yrityksestä riippuen esimerkiksi varastointi- tai kuljetuspalveluita. Yritys X:n tilanteessa tuotteiden kuljettaminen asiakkaalle päätettiin ai-

nakin alkuvaiheessa ulkoistaa (englanniksi outsourcing) kolmannelle osapuolelle, koska alkupääomasta ei ollut realistista järjestää omia kuljetuksia Suomen alueelle.

Ritvasen ym. (2011) mukaan ulkoistamiseen päädytään yleensä kustannussäästöjen vuoksi. Yrityksessä on syytä arvioida, kuinka paljon ulkoistettavasta toiminnosta aiheutuu kustannuksia verrattuna siihen, että yritys suorittaisi sen itse. Huomioitavaa on, että kun kuljetukset ulkoistetaan, ne ovat muuttuvia kuluja lähetysmäärien mukaan. Yritys X:n tapauksessa tämä on yksi tavoista toteuttaa pienellä pääomalla suoritettavaa liiketoimintastrategiaa, jossa tarkoituksena on minimoida kiinteät kulut yhtiön osakkaiden riskien pienentämiseksi. Jos ulkoistaminen osoittautuu huonoksi ratkaisuksi tai PK-yritys kasvaa tarpeeksi suureksi hallitakseen omat kuljetuksensa, tulee yrityksen tehdä päätös toimintojen palauttamisesta oman työn piiriin (englanninkielinen termi insourcing).

3.4 Vertailu tuotteen kuljetuskustannuksista

Yritys X:n asiakkailleen lähettämät tuotteet ovat pienikokoisia ja kevyitä, joten pienille erille (10–20) sopii parhaiten kirjelähetys, mutta sitä suuremmat erät täytyy lähettää joko kahdessa kirjeessä tai paketissa. Vertailtavana ovat pienyrittäjille suunnattu Itella Verkosto, Itellan yleiset postituspalvelut sekä Matka-huollon pakettihinnoittelu 0–2 kilogramman paketille vähintään 50 lähetyksen kuukausivolyymilla.

Yritys X:n tuotteen ”Y” kuljetuskustannukset asiakkaalle kyseisen tuotteen yksittäismittojen ollessa 9 cm x 7 cm x 3 cm ja painon 8 grammaa on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2. Yritys X:n tuotteen ”Y” kuljetuskustannukset toimituseräkoon mukaan eri toimittajavaihtoehdoilla (Itella 2014; Matkahuolto 2014).

	Itella Verkosto	Itella Posti	Matkahuolto
10 kpl toimituserä	2,451 €	1,20 €	6,4752 €
20 kpl toimituserä	2,451 €	1,80 €	6,4752 €
30 kpl toimituserä	5,814 €	6,70 €	6,4752 €
40 kpl toimituserä	5,814 €	6,70 €	6,4752 €
50 kpl toimituserä	5,814 €	6,70 €	6,4752 €
75 kpl toimituserä	5,814 €	6,70 €	6,4752 €
100 kpl toimituserä	6,954 €	7,70 €	6,4752 €
200 kpl toimituserä	8,094 €	9,70 €	6,4752 €

Matkahuolto on edullisin vaihtoehto vasta kahdessa isoimmassa, 100:n ja 200:n kappaleen toimituserässä. Tämän lisäksi Matkahuollon 0–2 kilogramman pakettihinnoittelun sopimustaulukon osoittama hinta edellyttäisi vähintään 50 erillisen lähetyksen kuukausivolyyymia, eikä Yritys X:n arvion mukaan suurimpia toimituseriä tilata liiketoiminnan alkuvaiheessa niin paljoa. Itella Verkosto on edullisin vaihtoehto 30–75 kappaleen toimituserissä. Itella Postin normaalit kirjelähetykset ovat edullisin vaihtoehto kaikkein pienimmille lähetyserille, mutta niistä puuttuu muissa toimitusvaihtoehdoissa oleva lähetyksen seurantamahdollisuus, joka on yritykselle hyödyllinen lisäpalvelu mahdollisten ongelmatilanteiden ja asiakasreklamaatioiden varalle. (Itella 2014; Matkahuolto 2014.)

3.5 Elintarvikkeiden varastointiin liittyvät säännökset

Elintarvikelainsäädännön mukaan vaaditaan yritykseltä ilmoitus elintarvikehuoneistostaan neljä viikkoa ennen elintarvikkeiden vastaanottamista ja varastointia. Kunnat huolehtivat ilmoitusten vastaanottamisesta ja kuntien terveystarkastajat elintarvikehuoneistojen tarkastamisesta. Luonnollisesti elintarvikkeiden varastointi on turvallisuussyistä erittäin tarkkaa, mutta Yritys X:n tapauksessa tuotteet tulevat ilmatiiviisti yksittäispakattuina jo toimittajalta, eikä niitä missään

vaiheessa avata ennen tuotteen päätymistä kuluttajalle, mutta tästä huolimatta elintarvikehuoneiston täytyy vastata vaadittuja standardeja. Elintarvikkeiden varastoinnissa tulee noudattaa niin kutsuttua FIFO (first in, first out) -periaatetta eli parasta ennen -päiväysten mukaisesti vanhimmat tuotteet myydään ensimmäisenä. Varaston FIFO-arvottamismenetelmässä varastosta otettujen tuotteiden kustannus määräytyy hankintahinnan mukaan, mutta varastoon jäljelle jääneet tuotteet lasketaan arvoltaan senhetkisen uudelleenhankintahinnan mukaisiksi. (Evara 2014; Ritvanen & Koivisto 2007, 42; Turun kaupunki 2014.)

3.6 Verkkokaupan palautusoikeus

Verkkokaupan maksuton tuotteiden asiakaspalautusoikeus on aiheuttanut ylimääräisiä kuluja etenkin niille PK-yrityksille, joilla ei ole valmiina neuvoteltuna kiinteähintaisia paketteja palautusten logistiikkakuluja varten. Asiantuntijayritys Deloitte mukaan esimerkiksi verkkokaupasta ostetuista vaatteista 30–40 prosenttia palautetaan takaisin. (Tammilehto 2014)

Suomessa 13. kesäkuuta 2014 tulee kuitenkin voimaan uusi kuluttajan oikeuksia koskeva EU-direktiivi, jonka myötä kuluttajan on ”yleensä vastattava tavaroitten palauttamiskustannuksista, ellei myyjä ole sitoutunut vastaamaan niistä tai jättänyt ilmoittamatta kuluttajalle, että tämän on vastattava niistä”. Kuluttajan on jatkossa myös erikseen ilmoitettava peruuttamisesta, mutta elinkeinonharjoittajan tulee antaa kuluttajan käyttöön peruutuslomake. (Valtioneuvosto 2013.)

Elintarvikkeiden nettimyynnin kohdalla palautusprosentti ei luonnollisesti ole lähellekään yhtä suuri kuin vaatteissa, mutta vaikeuttaa silti yrityksen myynnin ennakkointia ja johtaa – lakimuutoksen jälkeen vältettävissä oleviin – kuluihin. Yritys X:n tapauksessa on suositeltavaa EU-direktiivin käyttöönoton jälkeen laatia käyttö- ja toimitusehdot uudestaan mahdollisten kuluttajariitatilanteiden varalta.

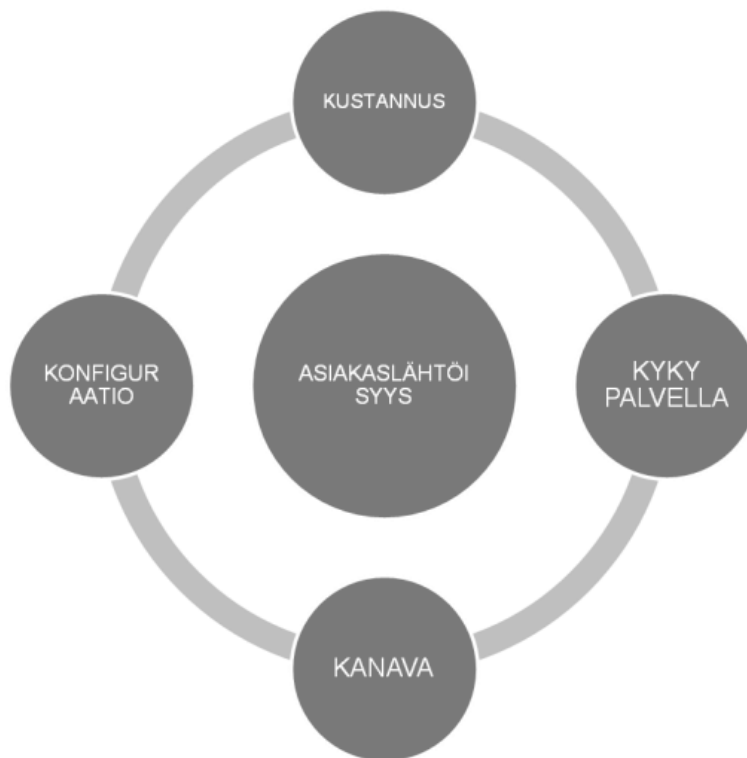
4 HANKINTATOIMI PK-YRITYKSISSÄ

Hankintatoimi ymmärretään yhä enemmän yhtenä liiketoiminnan tärkeimmistä osa-alueista yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Koska suurella osalla yrityksistä yli puolet liikevaihdosta kuluu hankintoihin, ovat tehokkaat ja rakentavat toimittajasuhteet keskeisiä yrityksen lyhyen aikavälin taloudellisen aseman sekä pitkän tähtäimen kilpailukyvyn kannalta. Liiketoimintastrategiassa arvoketjun hallinta on keskeisessä osassa. (van Weele 2010, 3–5.)

Etenkin PK-yritykset hyötyvät tehokkaasta hankintatoimesta, koska kyseisten yritysten resurssit ovat yleensä varsin rajalliset. Asian tärkeydestä huolimatta Ellegaardin (2006) julkaisemassa tutkimuksessa todetaan, että tutkimustyö PK-yritysten ostotoiminnasta on edelleen puutteellista. PK-yritysten toiminnan ymmärtäminen on nykyisessä liiketoimintaympäristössä tärkeää, sillä ne ovat suurin uusien innovaatioiden lähde ja mahdollisuus taloudelliselle kehitykselle niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin. PK-yrityksen hankintatoimen haasteena on heikko neuvotteluasema. Tämän vuoksi on syytä hyödyntää tavarantoimittajien olemassa olevia kauppasuhteita esimerkiksi kuljetusyritysten kanssa. Ulkomailta hankittaessa kannattaa hyödyntää valmiina olevia ehtoja väärinkäsitysten välttämiseksi. (Ellegaard 2006, 272; Pressey ym. 2009, 214–215.)

4.1 Hankintojen asiakaslähtöisyys ja 4K-malli

Hankintojen lähtökohtana on tunnistaa asiakkaan tarpeet. Asiakaslähtöisyys voidaan jakaa niin kutsuttuun neljän K:n malliin (kuva 5), jonka avulla hankintojen suunnittelua ja hankintapäätöksiä voidaan jäsentää.



Kuva 5. Ostotoiminnan 4K:n malli (Koskinen ym. 1995, 86).

Mallissa konfiguraatiolla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas todella haluaa ja mistä on valmis maksamaan yritykselle. Kanava kertoo, mistä tuote hankintaan ja kuinka se toimitetaan eteenpäin asiakkaalle. Kolmas K eli kyky palvella kuvastaa suoraan yrityksen palvelutasoa. Kustannuksilla tarkoitetaan hankintojen kokonaiskustannuksia. (Ritvanen & Koivisto 2007, 119–120; Koskinen ym. 1995, 86.)

4K:n mallin osa-alueista voidaan päätellä, että asiakaslähtöisellä hankintatoinnilla kumppanuussuhteita voidaan kehittää ja vahvistaa, jonka myötä jo aiemmin mainittu yrityksen pitkän tähtäimen kilpailukyky vahvistuu. Tätä mallia kannattaa hyödyntää myös luvussa 3.2 käsiteltyä PK-yrityksen kohdennettua markkinointia suunniteltaessa, koska hankintojen lisäksi tehokkaan markkinoinnin perustana tulee olla asiakaslähtöisyys.

4.2 Ensimmäiseen hankintaprosessin valmistautuminen

Ensimmäistä hankintaa varten yrityksen tulee luoda itselleen valmiit tilauslomake- ja ostotilauspohjat. Yritys X:n käyttöön Microsoft Excelillä luotu tilauslomakepohja laskee automaattisesti verot määritellyn veroprosentin mukaan ja erittelee jokaisen tuotteen yksikkö- ja kokonaishinnan. Kuvan 6 esimerkissä on kyseessä niin sanottu EU-alueen yhteisökauppa, jossa ei ole veroja merkittynä, koska ne maksetaan vasta yrityksen kotimaassa ennakkoverojen ja toteutuneiden myyntien myötä.

VAT
(intra-community supply)

0,00 %

QTY	UNIT	DESCRIPTION	PRICE per 100	AMOUNT
1 000	capsules		18,85	188,50
1 000	capsules		18,85	188,50
500	capsules		18,85	94,25
1 000	capsules		18,03	180,30
		ULES		
500	capsules		17,62	88,10
500	capsules		17,21	86,05
500	capsules		16,39	81,95
200	Pods		16,39	32,78
200	Pods		16,39	32,78
200	Pods		16,39	32,78
		subtotal		1 005,99
PLEASE NOTIFY US IMMEDIATELY IF THIS ORDER CANNOT BE SHIPPED COMPLETE ON OR BEFORE April 8, 2014			SHIPPING	123,00
			VAT 0% intra-community supply	0,00
			OTHER	
TOTAL				€1 128,99

Kuva 6. Esimerkki tilauslomakepohjan tuotekentistä.

Tilauslomake- ja ostotilauspohjien lisäksi yrityksellä tulee olla tarkoin laaditut toimitusehdot yleensä vähintään kahdella eri kielellä (esimerkiksi suomeksi ja englanniksi), jos hankintoja tehdään myös ulkomaisilta toimijoilta. Ehtojen ja edellytysten (Terms and Conditions) tulee käsitellä ainakin seuraavia osia: laskutus, pakkaus ja toimitus, tarkastus, viivästykset ja takuuasiat. Niiden tulisi lisäksi kattaa yrityksen toimialan erikoisuudet mahdollisimman hyvin ongelma- tai riitatilanteiden varalle. Omien toimitusehtojen tukena ja niiden

ohella on oleellista kansainvälisissä hankinnoissa hyödyntää yleisesti tunnettuja toimituslausekkeitä.

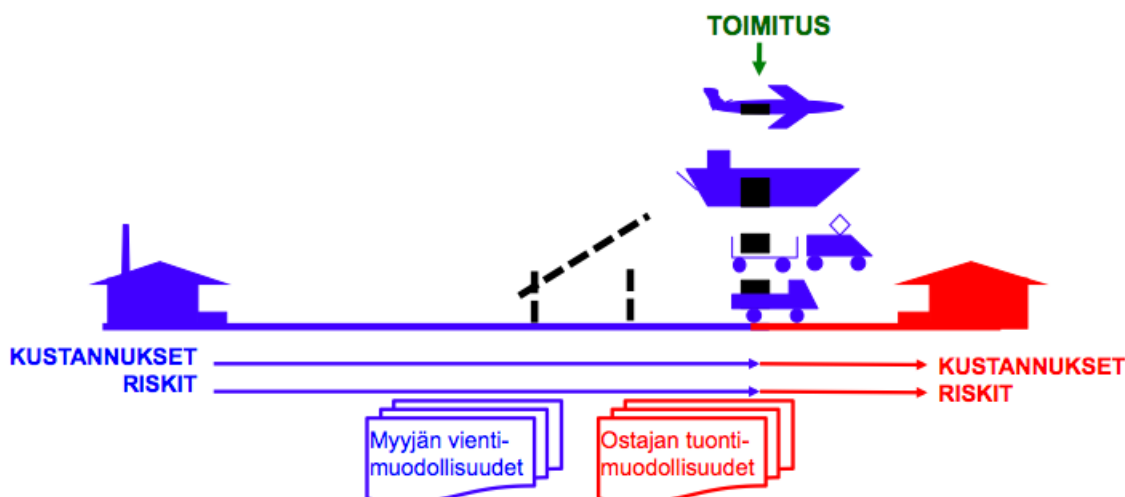
4.3 Incoterms-toimituslausekkeet

Incoterms-toimituslausekkeet ovat Kansainvälisen kauppakamarin (ICC) luomia kauppaehtoja. Ne määrittelevät, miten toimittamiseen sisältyvät velvollisuudet jaetaan myyjä- ja ostajapuolien välillä. Huomioitavaa on, että kaikki toimituslausekkeet eivät sovellu kaikille kuljetustavoille ja toimitettaville tavaroille. Valitun toimituslausekkeen tulkintaan saattaa kuitenkin vaikuttaa myös paikallinen käytäntö, vaikka Incoterms-toimituslausekkeet ovatkin maailmanlaajuisesti muodostuneet käytetyimmäksi tavaksi sopia asiasta myyjän ja ostajan välillä. Valitun toimituslausekkeen oheen tulee täsmentää toimitus- ja/tai määräpaikka tarkasti, esimerkiksi: ”DAP, Sepänkatu 1, 20700 Turku, Finland Incoterms 2010”. (Kansainvälinen kauppakamari 2010, 4–7)

4.4 DAP-toimituslauseke kansainvälisissä hankinnoissa

Ulkomailta ostavan uuden yrityksen kannalta on tärkeää omien toimitusehtojensa lisäksi löytää sopiva toimituslauseke. Yritys X:n tapauksessa päädyttiin DAP-toimituslausekkeeseen heikosta neuvotteluasemasta johtuen, jolloin rahdissa hyödynnettiin kooltaan suuremman tavarantoimittajan valmiina olevia sopimuksia.

DAP (Delivered at Place, suomeksi ”toimitettuna määräpaikalle”) Incoterms 2010 -toimituslausekkeella tarkoitetaan, että ”myyjä toimittaa tavaran ostajalle asettamalla sen hänen käytettäväkseen nimetyllä määräpaikalla saapuneesta kuljetusvälineestä purettavaksi”. DAP sopii kaikille kuljetusmuodoille mukaan lukien yhdistelmäkuljetukset. (Kansainvälinen kauppakamari 2010, 61)



Kuva 7. DAP Incoterms 2010 -toimituslauseke. (Logistiikan maailma 2014b)

DAP Incoterms 2010 -toimituslausekkeeseen kuuluu kymmenen erilaista myyjän velvollisuusartikkelia (A1–A10) ja kymmenen ostajan velvollisuusartikkelia (B1–B10).

4.4.1 Myyjän artikkelit

Ensimmäisessä myyjän artikkelissa (A1) käsitellään myyjän yleisiä velvollisuuksia, jonka mukaan myyjän on toimitettava ostajalle tavara ja kauppalasku kauppasopimuksen mukaisesti.

Toinen artikla (A2) sisältää lisenssit, luvat, turvallisuusselvitykset ja muut muodollisuudet: myyjän on tarvittaessa hankittava itse vientilisenssi tai muu virallinen lupa sekä hoidettava kaikki ne tullimuodollisuudet, jotka ovat tarpeen tavarantoimitusta varten.

A3-artikla koskee kuljetus- ja vakuutus sopimuksia, joista myyjän on tehtävä omalla kustannuksellaan tavarantoimitusta koskeva sopimus nimettyyn määräpaikkaan. Vakuutus sopimuksen mukaan myyjällä ei kuitenkaan ole ostajaan nähden velvoitetta solmia vakuutus sopimusta. Tästä huolimatta myyjän on annettava ostajalle tämän pyynnöstä, vastuulla ja kustannuksella vakuutuksen ottamista varten tarpeelliset tiedot.

Neljannen artiklan (A4) mukaan myyjän on toimitettava tavara asettamalla se ostajan tai hänen nimeämänsä henkilön käytettäväksi sovituissa määräpaikassa ja ajankohtana.

Viides myyjän artikla (A5) selvittää, että riski siirtyy kunnes tavara on toimitettu artiklan A4 mukaisesti, lukuun ottamatta vahinkoja tämän artiklan mukaisissa tilanteissa.

A6-artiklan mukaan kustannukset jakautuvat niin, että myyjän tulee maksaa artiklasta A3 aiheutuvien kustannusten ohella kaikki tavarasta aiheutuneet kustannukset sekä kuljetussopimuksen perusteella myyjälle kuuluvat purkauskustannukset määräpaikalla, ja tarvittaessa viennin edellyttämät tullimuodollisuuksien kustannukset, kunnes se on toimitettu myyjälle.

Seitsemäs myyjän artikla (A7) esittää, että myyjän tulee antaa ne tiedot, joita ostaja tarvitsee tavarán vastaanottotoimenpiteitä varten.

A8-artikla koskee toimitusasiakirjaa, joka myyjän tulee omalla kustannuksellaan toimittaa ostajalle asiakirja tavarán artiklojen mukaista vastaanottamista varten.

Yhdeksäs artikla (A9) koskee tarkastamista, pakkausta ja merkintää. Myyjän tulee maksaa niiden tarkastusten kustannukset, jotka ovat tarpeen tavarán toimittamiseksi sekä vientimaan viranomaisten edellyttämät kuljetustarkastuksen kustannukset. Myyjän tehtävänä on pakata tavara omalla kustannuksellaan, paitsi jos kyseisellä alalla on tapana kuljettaa myydyn kaltaista tavaraa ilman pakkausta. Ellei ostaja ilmoita myyjälle erityisistä pakkaustarpeista ennen sopimuksen solmimista, voi myyjä pakata tavarán sen kuljetuksen edellyttämällä tavalla.

Viimeisessä myyjän artiklassa (A10) selvitetään avustaminen ja kustannukset tiedonsaannissa: myyjän tulee tarvittaessa avustaa ostajaa ajoissa tämän pyynnöstä, vastuulla ja kustannuksella asiapapereiden ja tietojen hankkimisessa, joita ostaja tarvitsee tavarán tuontia ja määränpäähän kuljetusta varten. (Kansainvälinen kauppakamari 2010, 62–66.)

4.4.2 Ostajan artiklat

Vastaavasti DAP Incoterms 2010 -toimituslausekkeessa ostajan artikloista ensimmäinen (B1) käsittelee ostajan yleisiä velvollisuuksia: ostajan on maksettava kauppahinta, kuten kauppasopimus edellyttää.

Toinen artikla (B2) koskee lisenssejä, lupia, turvallisuusselvityksiä ja muita muodollisuuksia, joiden mukaan ostajan on tarvittaessa hankittava omalla vastuullaan ja kustannuksellaan tuontilisenssi tai hoitaa maahantuontiin tarvittavat tullimuodollisuudet.

Ostajan B3-artiklan mukaan ostajalla ei ole myyjään nähden velvoitetta tehdä kuljetus- tai vakuutussopimusta, mutta ostajan on myyjän pyynnöstä annettava tarvittavat tiedot vakuutuksen ottamiseen.

Neljäs ostajan artikla (B4) eli ”toimituksen vastaanotto” yksinkertaisesti kertoo, että ostajan on vastaanotettava artiklan A4 mukaisesti myyjän toimittama tavarat.

B5-artikla koskee riskin siirtymistä: kun tavara on toimitettu artiklan A4 mukaisesti, vastaa ostaja kaikista sattuvista vahingoista – jos ostaja laiminlyö artiklan B2 tai B7 mukaisia velvollisuuksiaan, on ostaja vastuussa tavarahan vahingoittamisen riskeistä.

Kuudennen artiklan (B6) mukaan ostajan tulee maksaa tavarasta aiheutuneet kustannukset, kun se on toimitettu artiklan A4 mukaisesti, sekä kaikki purkaukustannukset sovitulla määräpaikalla tavarahan vastaanottamiseksi, paitsi jos ne kuuluvat erillisen kuljetussopimuksen perusteella myyjälle. Lisäksi ostajan on maksettava kaikki lisäkustannukset, jotka aiheutuvat ostajan artiklojen B2 tai B7 mukaisten velvollisuuksien laiminlyönnistä, ja tarvittaessa tuontimuodollisuuksien kustannukset samoin kuin kaikki tuonnista aiheutuvat tullit, verot ja muut maksut.

B7-artikla selvittää, että ostajan tulee ilmoittaa myyjälle vastaanottoaika ja/tai vastaanottoaika sovitulla määräpaikalla, jos ostajalla on oikeus olla päättämässä niistä.

Kahdeksannen artiklan (B8) otsikko on ”todiste toimituksesta”, jonka mukaan ostajan on hyväksyttävä artiklan A8 mallin mukaisesti tehty asiakirja.

B9-artiklan mukaisesti ostajan on maksettava ennen kuljetusta olevan tarkastuksen kustannukset, paitsi jos kyseinen tarkastus on vientimaan viranomaisten edellyttämä.

Viimeisessä artiklassa (B10) selvitetään avustaminen ja kustannukset tiedonsaannissa. Tämän mukaan ostajan on ajoissa ilmoitettava myyjälle tavaranturvallisuuteen liittyvistä vaatimuksista, jotta myyjä voi toimia artiklan A10 vaatimusten mukaan. Lisäksi ostajapuolen on korvattava myyjälle kaikki artiklan A10 asiapapereiden ja tietojen hankkimisesta tai siinä avustamisesta myyjälle seuranneet kustannukset. Myyjän pyytäessä on ostajan myös avustettava tätä myyjän vastuulla ja kustannuksella niiden asiapapereiden tai tietojen hankinnassa, joita myyjä tarvitsee tavaranturvallisuuden ja vientiä varten. (Kansainvälinen kauppakamari 2010, 63–67.)

4.4.3 Toimituslausekkeen käyttö

Tiivistetysti DAP-toimituslausekkeessa myyjän velvollisuuksina on vastata kaikista kuljetuksen aikaisista riskeistä, kun heidän vastuullaan on kuljettaa tavara ennalta nimettyyn paikkaan asti. Sovittu määräpaikka tulee täsmentää mahdollisimman tarkasti luvun 4.3 esimerkin mukaisesti, sillä myyjä vastaa riskeistä aina määräpaikkaan asti. Sekä myyjän että ostajan artikloissa mainitut asiakirjat voivat Kansainvälisen kauppakamarin (2010) mukaan olla ”niiden kanssa samanarvoisia sähköisiä asiakirjoja tai menettelyjä, jos osapuolet ovat niin sopineet tai jos se on tavantavomaista”.

Toisin sanoen myyjän kuljetussopimuksen tulee olla voimassa juuri siihen paikkaan – vaikka myyjälle koituisi yllättäviä kustannuksia esimerkiksi tavaranturvan pur-

kamisesta johtuen vasta määräpaikalla tai sen jälkeen, ei myyjä ole oikeutettu perimään niitä ostajalta ellei osapuolten välisessä sopimuksessa erikseen niin lue. DAP-lausekkeessa myyjällä on tarvittaessa vientiselvitysvelvollisuus, mutta ei velvollisuutta tuontiselvittää toimitettua tavaraa tai maksaa siihen liittyviä tullitai tullimuodollisuuskuluja. Jos kaupan osapuolet haluavat myyjän tuontiselvittävän tavaran ja hoitavan tullimaksut sekä kaikki tuontimuodollisuudet, sopisi tilanteeseen paremmin käytettäväksi toimituslausekkeeksi DDP (Delivered Duty Paid, suomeksi: ”toimitettuna tullattuna”). (Kansainvälinen kauppakamari 2010, 61)

Olennaista ensimmäistä hankintaansa ulkomailta tekevän yrityksen ostopuolen on perehtyä sekä myyjän että ostajan velvollisuuksiin ja varmistaa, että mahdolliset artikloissa A1–A10 ja B1–B10 mainittavat poikkeukset ja yrityksen oman toimialan tuotteisiin liittyvät mahdolliset erityisvaatimukset selvitetään DAP-toimituslausekkeiden ohella olevissa yrityksen omissa ehdoissa ja edellytyksissä (Terms and Conditions). Näin yritys voi vedota ehtoihinsa mahdollisissa poikkeusmenettelyistä johtuvissa riitatilanteissa.

5 YHTEENVETO

PK-yritysten toimintaa optimoitaessa on huomioitava, että yleensä yrityksen kannattaa tavoitella suurta kiertonopeutta pyrkimällä ensisijaisesti tehostamaan logistiikkaansa. Varaston kiertonopeus ei kuitenkaan saa olla itseisarvo yrityksen pääoman käytön optimoinnille, mutta se on yksi tärkeimmistä huomioitettavista tunnusluvuista. Yritys X:n kohdalla varaston kiertonopeus on tyydyttävä toimialalla aloittavalle yritykselle, mutta se tulee analysoida uudestaan toiminnan kasvaessa. Tuottavuutta voidaan lisäksi parantaa tilaamalla oikean suuruisia eräkokoja taloudellisen tilauseräkoon laskukaavaa hyödyntämällä sekä vähentämällä toimittajien, ostotilausten ja pakkausten lukumäärää.

Toimeksiantajan osalta selvisi taloudellisen tilauseräkoon olevan ensimmäistä arviota suurempi, joten yritys muuttaa ostostrategiaansa ja panostaa tulevaisuudessa enemmän tuotesegmentointiin ABC(D)-analyysin ja ostosalkkuanalyysin avulla. Toimittajien määrää vähennettäessä on kuitenkin tärkeää hyödyntää ABC(D)-analyysistä saatuja tietoja, koska toimittajien määrän vähentäminen ei välttämättä ole järkevä toimintatapa kaikkien tuotetyyppien kohdalla. Myös PK-yrityksissä niin kutsuttujen strategisten ja kriittisten tuotteiden kohdalla on tärkeää varmistaa saatavuus, jos niiden liiketoiminta perustuu näihin tuoteryhmiin.

Verkkokaupparatkaisun avulla tulee yrityksen toimintaa automatisoida, jotta rajallisia henkilöstöresursseja kuluu mahdollisimman vähän mekaaniseen varastosaldon seurantaan. Kuljetusten ulkoistamisen vertailussa selvisi Itella Verkoston olevan 30–75 kappaleen toimituserissä edullisin ratkaisu Yritys X:n myymän pienikokoisen tuotteen lähettämiseen asiakkaille. Liiketoiminnan mahdollisesti kasvaessa on yrityksen pyrittävä neuvottelemaan laajempi kuljetussopimus.

Erityisesti kansainvälisessä hankintatoimessa on varauduttava riskeihin ja mahdollisiin riitatilanteisiin laatimalla mahdollisimman tarkat ehdot ja edellytykset sekä liittää niiden tueksi sopivimmat olemassa olevat toimituslausekkeet. Yritys

X:n tapauksessa päädyttiin DAP-ehtoon, jonka ohelle luotiin omat toimitusehdot liiketoiminta-alan poikkeukset huomioiden. Toimituslauseke tutkittiin perusteellisesti ja se todettiin senhetkisessä liiketoimintatilanteessa sopivimmaksi vaihtoehdoksi Yritys X:n kaltaiselle aloittavalle yritykselle, jolla ei vielä ole valmiita kontakteja kuljetuksia varten.

Yritys X:n kohdalla ensimmäinen suurempi kansainvälinen hankintatilaus on suoritettu, mutta verkkokaupan teknisestä valmiudesta huolimatta myyntiä yksityisasiakkaille ei ole vielä haluttu aloittaa, koska yrityksen sisäisissä testeissä on tietyssä tuotetyypissä ilmennyt ongelmia. Juuri näiden mahdollisten ongelmatilanteiden myötä on PK-yrityksille erityisen tärkeää laatia ehtonsa tarkasti sekä yritykseen toimittajilta tulevia tilauksia että asiakkaille lähteviä myyntejä koskien.

Yritys X:n on suositeltavaa muokata toimitus- ja käyttöehtojaan 13. kesäkuuta 2014 voimaanastuvan lakimuutoksen myötä niin, että mahdolliset asiakaspalautusten logistiikkakulut voidaan periä asiakkaalta. Lisäksi kuluttajalle on tarjottava peruutuslomake asiakaspalautuksista ilmoittamista varten. Peruutuslomake tul- laan lisäämään yrityksen Internet-sivuille.

Elintarvikealalla toimivien aloittavien yritysten olisi syytä varautua liiketoiminta- strategiaa ja -aikataulua laatiessaan byrokratiaan, joka voi hidastaa yritystoi- minnan aloittamista. Yhteenvetona voi todeta, että PK-yritysten tulee pyrkiä hyödyntämään itseään suuremman toimittajan valmiina olevia kuljetussopimuk- sia ja suhteita logistiikka-alan yrityksiin. Yrityksen tulee kuitenkin pystyä rea- goimaan muutoksiin ja mahdolliseen liiketoiminnan kasvuun. Samat toimitus- lausekkeet eivät välttämättä sovellu sellaisenaan kaikkien alojen yrityksille, vaan niiden tarkoituksena on selkeyttää kansainvälistä kaupantekoa ja olla mui- den ehtojen tukena.

Opinnäytetyössä esille tullut tieto PK-yritysten toiminnasta on arvokasta toimek- siantajalle etenkin sen jälkeen, kun liiketoiminta käynnistyy kunnolla ja yrityksen koko kasvaa. Opinnäytetyössä esitetyt kaavat tulee yrityksessä laskea uusilla arvoilla, kun yksityisasiakkaille tarkoitettu Internet-myynti on avattu ja todellista

vuosimenekkiä voidaan arvioida paremmin. Näin Yritys X voi tulevaisuudessa hyödyntää tätä opinnäytetyötä ohjeistuksena toimintansa ja kilpailukykyä kehittämiseen.

LÄHTEET

Arthur, L. 2014. Chron. Demand Media. What Does the Inventory Turnover Indicate. Viitattu 29.4.2014. <http://smallbusiness.chron.com/inventory-turnover-indicate-22521.html>.

Bragg, S. M. 2013. Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide. New York: Wiley.

Elintarvikkeiden hankintaohjeistus 2014. ABC-analyysi. Viitattu 17.5.2014. <http://www.hankintaohjeistus.fi/abc.php>.

Ellegaard, C. 2006. Small Company Purchasing: A Research Agenda. Journal of Purchasing and Supply Management. Issue 12. Amsterdam: Elsevier.

Evira 2014. Elintarvikkeiden säilytystilat. Viitattu 20.5.2014. <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/elintarvikkeiden+hygieeninen+kasittely/elintarvikkeiden+sailytystilat>.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Toinen painos. Helsinki: Tietosanoma.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen H. 2012. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Kolmas painos. Helsinki: Tietosanoma.

Itella 2014. Itellan yrityspalvelut. Hinnasto.

Kansainvälinen kauppakamari. International Chamber of Commerce. Kääntänyt Rätty, A. 2010. Incoterms 2010. ICC rules for the use of domestic and international trade terms. Pariisi: ICC Services Publications.

Koskinen, A.; Lankinen, M.; Sakki, J.; Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. P. J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: Weilin+Göös.

Laaksonen, M. 2014. Muita investoinnin kannattavuuden mittareita. Vaasan yliopisto. Viitattu 7.5.2014. <http://lipas.uwasa.fi/~mla/orms1030avoin/tmp109.pdf>.

Logistiikan maailma 2014a. Taloudellinen eräkoko. Viitattu 6.5.2014. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Taloudellinen_er%C3%A4koko.

Logistiikan maailma 2014b. DAP. Viitattu 7.5.2014. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/DAP>.

Logistiikan maailma 2014c. Ostoportfolio. Viitattu 17.5.2014. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Ostoportfolio>.

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2014. MTT Taloustohtori. Pääoman kiertonopeus. Viitattu 7.5.2014. https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/taloustohtori/eufadnadvanced/taustatiedot/paaoman_kiertonopeus.

Matkahuolto 2014. Pakettipalvelut yrityksille. Hinnasto.

Pinnacle Management 2014. How the 80/20 Rule Helps Us be More Effective. Viitattu 17.5.2014. http://www.pinnacle.com/Articles/Pareto_Principle/pareto_principle.html.

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Simon and Schuster.

Pressey, A.; Winklhofer, H. & Nikolaos, T. 2009. Purchasing Practices in Small- to Medium-sized Enterprises: An Examination of Strategic Purchasing Adoption, Supplier Evaluation and

Supplier Capabilities. Journal of Purchasing and Supply Management. Issue 4. Amsterdam: Elsevier.

Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Reijo Rautauoman säätiö.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä 2014. Liikeala. Varastointi. Viitattu 14.5.2014. http://liike.epedu.fi/liikeala/verkko_opetus/tuotten_monet_kasvot/varastointi.htm.

Suomen kuljetusopas 2014. Varastoista aiheutuvat kustannukset. Viitattu 15.5.2014. <http://www.kuljetusopas.com/varastointi/kustannukset/>.

Suomen pienyrittäjien mainostoimisto 2014. Löydä asiakkaasi Facebookista. Viitattu 8.6.2014. <http://www.spym.fi/blogi/loyda-asiakkaasi-facebookista/>.

Tammilehto, P. 2014. Kauppalehti. Verkkokaupalle oikeus periä palautuskulut asiakkaalta. Viitattu 8.6.2014. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/verkkokaupalle+oikeus+peria+palautuskulut+asiakkaalta/201401605971>.

Teknillinen tutkimuskeskus VTT 2014. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Viitattu 8.6.2014. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>.

Turun kaupunki 2014. Ympäristöterveydenhuollon lomakkeet. Viitattu 20.5.2014. <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?contentid=11343>.

Valtioneuvosto 2013. Verkkokaupan kuluttajansuoja muuttuu ensi kesänä. Viitattu 8.6.2014. <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=405439>.

van Weele, A. J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Lontoo: Cengage.

Winston, B. 2014. Chron. Demand Media. What Does the Inventory Turnover Ratio Tell You About the Company. Viitattu 29.4.2014. <http://smallbusiness.chron.com/inventory-turnover-ratio-tell-company-22305.html>.

Yritystulkki 2014. Business Oulu. Yrityksen suunnitteluopas. Viitattu 14.5.2014. http://yritystulkki.agileus.fi/files/yt1_suunnittelu_businessoulu.pdf.